

Roberto Candiotta - Silvia Gandini

# **Il sistema integrato per la gestione delle informazioni aziendali**



**Giappichelli**

# Introduzione

---

Il sistema informativo delle aziende operanti nell'attuale contesto ambientale – caratterizzato dagli incerti e difficoltosi andamenti dell'economia mondiale, dalle sempre più sofisticate esigenze del cliente, dall'intensa competizione, dall'elevata complessità e dal rapido progresso tecnologico – deve favorire l'allineamento fra strategie, risorse umane e tecnologiche e attività operative, soddisfare i bisogni di integrazione fra competenze e funzioni, garantire l'unità fra sistemi gestionali, governare le interconnessioni all'interno della catena del valore, sfruttare appieno i vantaggi offerti dalla Rete, dai social network e dall'utilizzo diffuso di dispositivi elettronici.

L'adeguamento dei sistemi informativi e dei supporti tecnologici dispiega compiutamente le sue potenzialità solo se inserito in un quadro complessivo concernente il ripensamento delle strategie e il cambiamento (più o meno radicale) delle modalità di svolgimento delle principali attività aziendali, in coerenza con il mutato comportamento organizzativo. La gestione per processi, oltre a ridefinire le regole di funzionamento delle aziende, costituisce la base dell'architettura dei sistemi informativi più evoluti.

Nel corso del presente lavoro vengono riproposti gli elementi essenziali del sistema di management (primo capitolo), con particolare riguardo agli aspetti organizzativi e all'analisi dei processi aziendali (secondo capitolo). In seguito, definito il processo di produzione delle informazioni per le attività aziendali e per i diversi livelli organizzativi (terzo capitolo), si offrono gli strumenti per cogliere appieno le caratteristiche e le funzionalità dei sistemi informativi integrati ed estesi (quarto capitolo).

Un'amministrazione razionale dell'enorme volume di dati presente nel database alimentato dalle transazioni operative, ma anche dalle sempre più disponibili e differenziate fonti esterne, rappresenta il presupposto fondamentale per dare luogo a un processo decisionale efficace. I sistemi informativi per le relazioni con i clienti (quinto capitolo) e i sistemi di *business intelligence* (sesto capitolo) rappresentano le più attuali e proficue applicazioni in ambito aziendale,

consentendo al management di trasporre in azioni operative, regolarmente monitorabili, gli obiettivi di fondo e le strategie di business.

Due approfondimenti consentono di cogliere aspetti organizzativi e tecnologici di un sistema informativo per la gestione dei progetti e di un applicativo per la gestione integrata delle informazioni aziendali.

Il presente volume è frutto di un'intensa attività di docenza in corsi universitari, di consulenza e di formazione in azienda; quanto analizzato ed elaborato nel campo della ricerca (teorica ed empirica), in organizzazioni pubbliche e private, viene proposto, in modo agevole e lineare, senza ridondanti citazioni ma con opportuni riferimenti, per offrire uno strumento utile alla quotidiana operatività<sup>1</sup>.

Il libro è rivolto agli Studiosi a vario titolo appassionati o coinvolti nella gestione consapevole d'azienda, i quali possono cogliere – all'interno delle dinamiche interdipendenze fra scelte strategiche, comportamenti organizzativi e opzioni tecnologiche – gli aspetti rilevanti del sistema informativo e delle opportunità offerte dall'Ict per la riconfigurazione dei processi di business, per la valorizzazione delle competenze specifiche e per la salvaguardia del patrimonio aziendale.

*Gli Autori*

Novara, Università degli Studi, settembre 2022

---

<sup>1</sup> Pur essendo, il presente lavoro, frutto dell'impegno comune, il Prof. Roberto Candioto ha realizzato i capitoli 1, 2, 3, 4, 6 e i paragrafi 5.1 e 5.2; la Dott.ssa Silvia Gandini il Caso di analisi, gli Approfondimenti e i paragrafi 5.3 e 5.4.

# Capitolo Primo

## Il sistema di management

---

**SOMMARIO:** 1.1. Premessa. – 1.2. Il sistema ambientale. – 1.3. Il sistema di management strategico.

### 1.1. Premessa

L'azienda è uno strumento creato dall'uomo, al servizio dell'uomo, per soddisfare i bisogni umani.

In tutti i tipi di azienda – pubbliche, private, a scopo di lucro, non profit, produttrici di beni o di servizi, di ricerca, di piccole o grandi dimensioni, artigianali, multinazionali – l'uomo compie un complesso di operazioni per realizzare la produzione in senso economico e soddisfare i bisogni dei diversi soggetti interessati.

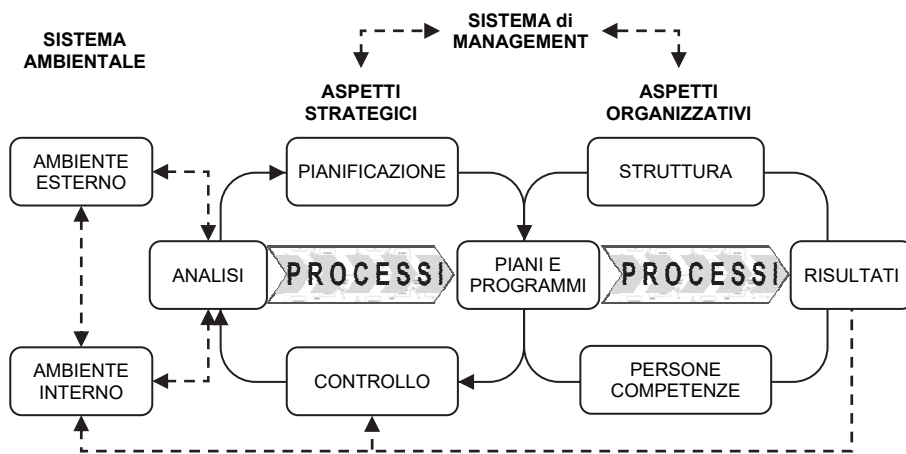
Questa attività economica, proiettata nel futuro, opportunamente pianificata e programmata, anche sul piano dell'innovazione e dello sviluppo, dotata dei necessari supporti informativi, definisce il management.

Nel sistema aziendale, il management, a seguito dell'analisi delle caratteristiche dell'ambiente esterno e interno (delle opportunità e dei vincoli, dei punti di forza e di debolezza), concepisce una pianificazione strategica (vision, mission, obiettivi di fondo) ed elabora un'appropriata programmazione; coerentemente, definisce i compiti e le modalità di coordinamento fra i diversi organi della struttura aziendale, in relazione ai processi e alle combinazioni di processi da realizzare.

I risultati basilari (indispensabili e imprescindibili) per qualsivoglia tipo d'azienda sono, semplicemente, così riassumibili: operare in condizioni di efficacia (capacità di raggiungere gli obiettivi, di offrire output di elevata qualità e

rispondenti alle esigenze, di soddisfare le aspettative degli stakeholder, ecc.) ed efficienza (attitudine del sistema a ottenere i risultati in modo economico, con risparmio di mezzi e alti rendimenti delle risorse). La qualità e lo sviluppo delle risorse umane, la flessibilità, la capacità di innovare e apprendere sono ulteriori declinazioni a cui il management deve tendere; sono, peraltro, attributi indispensabili per la durabilità dell'azienda.

**Figura 1. – Sistema integrato per la gestione delle informazioni aziendali**



Se gli obiettivi non vengono adeguatamente raggiunti e i risultati non sono soddisfacenti, occorre porre rimedio (i meccanismi di retroazione o feed-back, segnalati con la freccia tratteggiata «di ritorno»), rivalutando il contesto ambientale, riconsiderando le strategie o agendo sulle scelte di gestione organizzata.

Il sistema di management – tradizionalmente considerato negli aspetti oggettivo e soggettivo di osservazione e articolato, perciò, nei sub-sistemi della gestione (insieme di operazioni) e dell'organizzazione (insieme di organi e funzioni) – di seguito, per le finalità dello scritto, verrà considerato negli aspetti strategici e organizzativi; nel percorso proposto, il coordinato insieme di elementi complementari che formano il sistema aziendale, verrà presentato trattando dapprima le tematiche strategiche, in seguito quelle organizzative, per ricomporle attraverso il sistema integrato delle informazioni aziendali.

Appare evidente, infatti, come, per poter porre in essere un insieme di operazioni opportunamente pianificate e programmate, i soggetti delle azioni, a qualsiasi livello della struttura aziendale, nello svolgimento delle loro coordinate funzioni e nelle diverse fasi del processo decisionale, debbano basarsi su un affidabile sistema di informazioni. È nell'aspetto cognitivo, vale a dire «nella me-

«...todaica osservazione e determinazione degli accadimenti d'azienda e dei processi e delle loro combinazioni», che il sistema informativo trova propria collocazione, svolgendo la sua peculiare funzione<sup>1</sup>.

## 1.2. Il sistema ambientale

Dell'*ambiente esterno* (insieme di condizioni nel cui ambito un'azienda si trova a operare) occorre avere precise informazioni riferite all'*ambiente generale* (fisico-naturale, politico-legislativo, economico, culturale, sociale e tecnologico) e all'*ambiente specifico* (circostanze esterne riferite all'oggetto dell'attività economica dell'azienda, vale a dire i settori e gli specifici gruppi sociali ed economici con i quali l'azienda intrattiene relazioni di scambio).

I condizionamenti ambientali sono essenzialmente rappresentati da opportunità – condizioni favorevoli, sovente con riflessi di natura economica, per lo sviluppo delle attività tipiche d'azienda – e vincoli, anch'essi con verosimili risvolti economici, sostanzialmente espressi da limitazioni nelle scelte per raggiungere efficacemente gli obiettivi aziendali. Considerato che ogni azienda, per realizzare la propria attività economica, deve reperire adeguate risorse, alle condizioni agevoli o disagiati di mercato, le risorse stesse costituiscono, a seconda delle circostanze, vincoli o opportunità.

L'*ambiente fisico-naturale* riguarda, sostanzialmente, la disponibilità e ubicazione delle risorse, la qualità dei trasporti e delle comunicazioni, la distribuzione e la composizione della popolazione. L'*ambiente politico-legislativo* concerne, in sintesi, le norme che regolano il funzionamento delle organizzazioni (i rapporti di lavoro, la sicurezza sul lavoro, la normativa fiscale, ecc.) e l'assetto istituzionale (la situazione politica e le relative condizioni di incertezza, la presenza o meno di lungimiranti politiche industriali, ecc.). Per *ambiente economico* si intende l'andamento espansivo o recessivo del sistema economico, i livelli salariali, i tassi di interesse, ecc. Nell'*ambiente culturale e sociale* rientrano lo stile di vita, i valori, gli usi e i costumi della popolazione. Dell'*ambiente tecnologico* è essenziale considerare lo sviluppo di nuove tecniche di produzione e delle tecnologie dell'informazione e comunicazione.

Nelle loro relazioni di interdipendenza con l'ambiente, le aziende devono fornire un sistema di informazioni non solo riferito ai vincoli di legge e alla diffusione dei loro prodotti o servizi, ma anche coerente con il loro comportamento. Si pensi alla comunicazione dell'impegno delle organizzazioni su aspetti di

---

<sup>1</sup> Si veda G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

pubblico interesse, alla sponsorizzazione di eventi culturali o al restauro di opere d'arte o architetture notevoli, alla sensibilità rispetto ai temi ecologici. Attualmente, la salvaguardia dell'ambiente naturale o urbano, la considerazione intorno al generale benessere, la produzione in assenza di fattori inquinanti non possono mancare fra i valori di fondo di ogni organizzazione e le informazioni relative devono essere convenientemente rilevate e comunicate.

L'*ambiente interno* è essenzialmente costituito dal modello di governo, dagli aspetti umani individuali e sociali e dalla tecnologia.

Il modello di governo (la composizione del vertice strategico aziendale, l'insieme delle regole che disciplinano la distribuzione del potere, le relazioni esistenti tra i vari stakeholder e i rapporti contrattuali che le regolano) è rilevante al fine di comprendere le dinamiche di distribuzione del potere, dei rapporti che si instaurano all'interno dell'organizzazione e nei confronti dei gruppi esterni coinvolti nel processo di creazione del valore. Nelle attuali organizzazioni il successo dipende sempre più da tutti gli attori coinvolti nel processo di creazione del valore e di soddisfazione delle esigenze di tutti gli stakeholder; in queste circostanze, i tipici obiettivi economico-finanziari è auspicabile vengano temperati da finalità sistemiche e considerazioni socio-ambientali.

Gli aspetti umani individuali, relativi alle caratteristiche delle persone (conoscenza, cultura, psicologia, attitudine fisica, ecc.) rispetto alle attività svolte (contenuto del lavoro, livello di autorità, ecc.), sono determinanti per la corretta definizione dei ruoli e la valorizzazione del capitale umano.

Gli aspetti umani sociali riguardano sostanzialmente le dinamiche (relazioni sociali e comunicative) che si instaurano fra i soggetti e nei gruppi (formali e informali) rilevanti per l'organizzazione. I gruppi formali, favoriti dall'organizzazione e parte integrante del sistema, risultano attualmente determinanti per poter operare in ambienti incerti e instabili, nei quali attività sempre meno prevedibili e standardizzabili richiedono coinvolgimento, flessibilità e integrazione delle competenze. Così anche i gruppi informali (con relazioni personali e sociali spontanee) possono favorire, in questo quadro, dinamiche positive per l'organizzazione.

Gli aspetti umani, individuali e sociali, insieme ai valori promossi in azienda, costituiscono la «cultura» dell'organizzazione, la quale è influenzata dalle norme di comportamento e dai principi etici dell'ambiente esterno e, a sua volta, li ispira.

La tecnologia – insieme dei mezzi utilizzati nei processi di produzione economica – è identificabile nelle: 1) competenze, conoscenze e abilità possedute dai singoli individui; 2) tecniche, materiali, macchinari, hardware e software che i gruppi di persone utilizzano per svolgere il loro lavoro; 3) modalità attraverso le quali l'organizzazione trasforma gli input in output.

### 1.3. Il sistema di management strategico

Il sistema di management strategico, in estrema sintesi, prevede l'analisi dell'ambiente, la pianificazione, la programmazione e il controllo.

L'analisi dell'ambiente esterno e interno consente di apprezzare i vincoli e le opportunità che condizionano lo sviluppo dell'azienda e, insieme all'analisi dei punti di forza e di debolezza rispetto all'arena competitiva, offre un base informativa essenziale per la pianificazione.

La pianificazione strategica si articola nella:

- determinazione ed esplicitazione della «vision» (proiezione dei valori, dell'idea e dello spirito imprenditoriale; ciò che l'organizzazione intende essere in uno scenario futuro);
- definizione della «mission» (cosa l'azienda vuole essere e realizzare ora, cosa la distingue) e degli obiettivi, riferiti all'azienda nel suo complesso;
- indicazione delle linee-guida del governo aziendale, nei confronti degli stakeholder;
- identificazione dei business (rispetto ai clienti, alle aree geografiche, alle tecnologie, ecc.), analisi del profilo competitivo dei business e definizione dei Fattori Critici di Successo (FCS).

Dalla pianificazione strategica discendono i programmi e i piani che trovano realizzazione attraverso lo sviluppo di processi operativi. In pratica, con il supporto di strumenti e metodologie, occorre orientare l'operare degli individui in modo da realizzare attività e processi efficienti, efficaci e in linea con gli obiettivi di fondo della gestione. Un sistema di controllo verifica gli eventuali scostamenti fra i risultati e gli obiettivi e avvia percorsi proattivi di miglioramento continuo e incessante adattamento alle evoluzioni dello scenario competitivo e, auspicabilmente, di anticipazione dei cambiamenti.

Con una metafora: affinché il comandante (il top management) possa condurre la nave (l'azienda) verso la meta definita (gli obiettivi di fondo della gestione), deve disporre di una mappa nautica ben dettagliata, disegnare il percorso da intraprendere (le linee strategiche e i piani di azione) così da costantemente allineare, con eventuali correzioni, la direzione alla rotta definita<sup>2</sup>.

Nella sostanza e con altre espressioni: la mappa strategica viene declinata in

---

<sup>2</sup> Ma un obiettivo, una mappa accurata, una bussola non sono sufficienti per garantire il successo di un viaggio; è necessario comprendere e prevedere il comportamento dell'equipaggio (comportamento organizzativo) e di ogni membro dello stesso (le persone), con le loro conoscenze, relazioni, motivazioni (cultura) e condividere con loro il sogno del viaggio (mission). «Se vuoi costruire una nave, non far raccogliere ai tuoi uomini pezzi di legno, ma trasmetti loro la nostalgia del mare infinito» (Antoine de Saint-Exupéry).



una mappa organizzativa, al fine di coinvolgere le risorse umane, rendendone evidente il contributo al raggiungimento degli obiettivi. La mappa strategica, quella organizzativa – e il sistema informativo coerentemente concepito – offrono a ogni soggetto l'opportunità di acquisire consapevolezza del proprio ruolo e delle relazioni con gli altri soggetti operanti in altre aree o unità organizzative; essenzialmente devono contemplare: i contenuti e le attività dei processi per attuare l'indirizzo strategico; l'articolazione delle scadenze per portare a termine i programmi; i diversi livelli di responsabilità dell'esecuzione; le risorse impegnate e il quadro economico-finanziario.

Le scelte strategiche è opportuno siano riferite ai diversi livelli nei quali è articolata l'organizzazione (l'azienda nel suo complesso, le aree di business, le funzioni, i processi, ecc.). Le scelte a livello aziendale garantiscono un equilibrio tra le diverse dimensioni nelle quali viene segmentata l'attività (business, funzioni, processi, ecc.) e consentono di ottimizzare i risultati globali di lungo periodo. Tali scelte possono riguardare: il portafoglio di business (definizione e scelta delle aree di affari nelle quali competere e le relazioni che si instaurano tra queste); la creazione di sinergie tra i vari business (condivisione di risorse comuni, sfruttamento di economie di scala); la gestione dei processi trasversali (ad esempio, i processi di supporto); il presidio di un equilibrato assetto economico-finanziario complessivo (definizione degli obiettivi di redditività, solidità patrimoniale e liquidità); il comportamento organizzativo atteso e coerente con l'orientamento strategico di fondo.

Le scelte strategiche a livello di business (strategie competitive) definiscono: *che cosa* produrre (prodotti e/o servizi); *per chi* produrre (i clienti o segmenti di mercato ai quali rivolgere l'offerta, sulla base dei bisogni e delle esigenze, espressi o latenti, da soddisfare); *come* produrre (con quali tecnologie, con quale grado di integrazione verticale, con quale specifica struttura organizzativa)<sup>3</sup>.

Le scelte strategiche a livello funzionale riguardano le aree funzionali nelle quali vengono svolte le attività specialistiche in termini economico-tecnici e i processi che le attraversano. Ai responsabili delle aree funzionali vengono assegnate le relative responsabilità decisionali, gli specifici obiettivi settoriali, nel rispetto dell'articolazione della strategia globale. Tali obiettivi vengono declinati sia in senso temporale (obiettivi di area di breve periodo), sia in termini organizzativi (sub-obiettivi per i livelli manageriali inferiori).

Quanto espresso può essere efficacemente realizzato utilizzando la *Balanced Scorecard* (BSC), efficace metodologia per «tradurre la strategia in azione» e per diffonderla a tutti i livelli dell'organizzazione<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Si veda R. CANDIOTTO, *Sensibilità organizzativa*, Giappichelli, Torino, 2021.

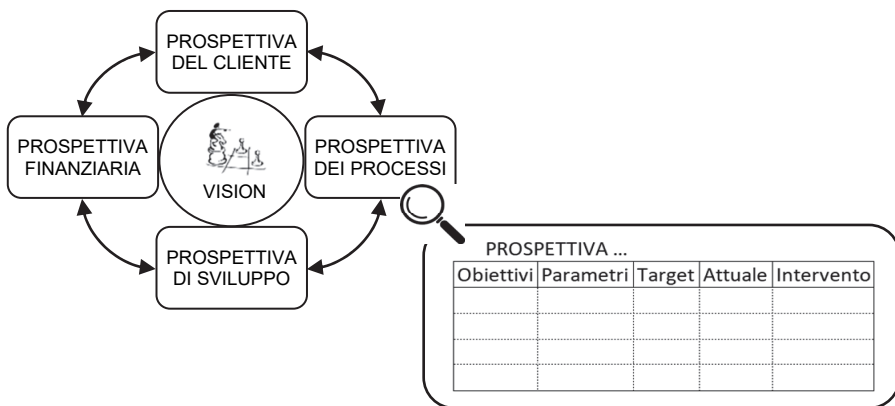
<sup>4</sup> R.S. KAPLAN-D.P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

La BSC, incardinata in un opportuno sistema informativo integrato, è «una mappa nautica ben dettagliata», che disegna «il percorso da intraprendere» per condurre l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione, quali: la soddisfazione del cliente, l'efficienza e la qualità dei processi aziendali, l'efficacia organizzativa, il conseguimento di ottimali prestazioni economico-finanziarie.

La BSC, infatti, coglie le diverse prospettive nelle quali si articola la vision strategica: 1) la *prospettiva del cliente*, punta a verificare che le aspettative siano pienamente esaudite e in linea con i segmenti di mercato prescelti; 2) la *prospettiva dei processi*, tende a identificare e monitorare i processi critici in grado di creare valore per il cliente; 3) la *prospettiva di sviluppo*, attesta le competenze che l'organizzazione deve possedere per sviluppare processi interni eccellenti, che soddisfino le esigenze dei clienti, con evidenti riflessi sui risultati; 4) la *prospettiva finanziaria*, identifica le performance attese e orienta gli obiettivi delle altre prospettive, rendendo evidenti le correlazioni e i rapporti di causa-effetto.

La BSC, oltre a favorire la traduzione della mission e delle strategie aziendali in comportamenti operativi, consente di intuire le connessioni causali e le interdipendenze che legano i risultati delle diverse unità organizzative; è, quindi, per i manager, un sistema di riferimento coordinato e completo per esprimere gli obiettivi di fondo in un insieme coerente di misurazioni efficaci, un metodico strumento di rilevazione e diffusione di informazioni, parte integrante della gestione organizzata d'azienda.

**Figura 2. – La *Balanced Scorecard* (BSC)**



Per ciascuna prospettiva, e per ciascun livello organizzativo, vengono scelti, dunque, quei FCS da cui dipende la realizzazione della strategia, rappresentati

con opportuni indicatori o parametri obiettivo, tra loro collegati da nessi di causa-effetto, secondo un processo di co-determinazione a cascata.

Riprendendo gli elementi del sistema aziendale proposto, si possono ben declinare le prospettive della BSC e il loro valore per raggiungere l'eccellenza dei risultati, delle singole prospettive e a livello sistemico. Ispirato dalla vision, il vertice strategico deve diffondere e mantenere un clima nel quale l'apprendimento organizzativo e la valorizzazione delle competenze possano portare all'eccellenza nei processi e, conseguentemente, nelle prestazioni, affinché soddisfino pienamente le aspettative dei clienti (e, quindi, con pregiati risultati finanziari, quelle di tutti gli stakeholder).

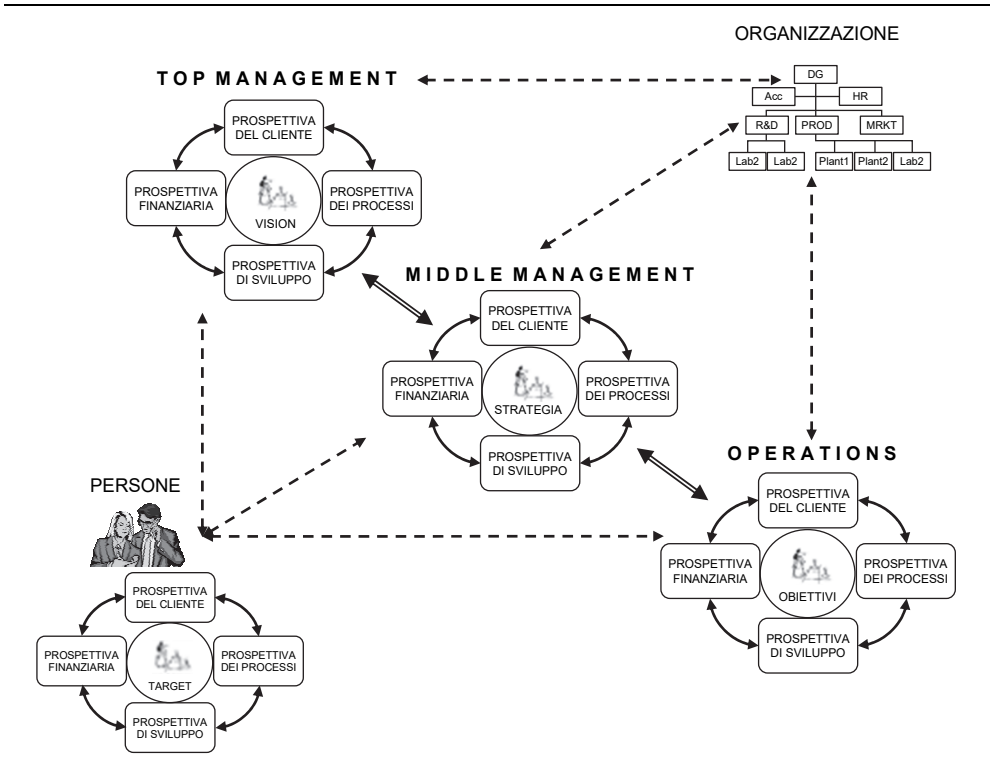
In un quadro nel quale le interconnessioni sono ancor più evidenti, il management si trova a dover rispondere a domande, quali: Per soddisfare gli stakeholder, quali risultati finanziari devono essere raggiunti? Per conseguire obiettivi finanziari eccellenti, quali richieste del cliente dobbiamo soddisfare? Per soddisfare i clienti, quali processi sono determinanti? Per realizzare processi eccellenti come deve apprendere e crescere l'organizzazione?

L'articolazione del sistema di BSC su più livelli organizzativi consente di individuare il contributo di ciascuna unità organizzativa, e dei singoli individui che ne fanno parte, al raggiungimento degli obiettivi di livello superiore<sup>5</sup>. I FCS, difficilmente misurabili nel breve periodo, vengono tradotti in indicatori chiave di prestazione (*Key Performance Indicators* – KPI), più idonei a monitorare, nella gestione corrente, sia l'andamento complessivo d'azienda che i singoli centri di responsabilità.

---

<sup>5</sup> La definizione degli obiettivi dovrebbe ispirarsi a una logica «SMART» (*Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Time Bound*), portando a: definire in modo chiaro le attività che si vogliono realizzare; indicare precisamente come gli obiettivi, sia quantitativi che qualitativi, verranno misurati; stabilire obiettivi conformi alle capacità del singolo e che siano il più possibile sotto il suo diretto controllo; assicurarsi che ogni obiettivo sia coerente con quanto pianificato, sia nell'immediato che nel lungo termine, evitando conflitti; definire un tempo per il raggiungimento. L'articolazione su più livelli richiede, inoltre, che ciascuno esamini, coerentemente con il proprio posizionamento nell'organizzazione, i risultati ottenuti e i problemi eventualmente sorti durante la realizzazione delle attività pianificate, per restituire informazioni che verranno periodicamente raccolte e consolidate in report destinati ai responsabili di livello superiore.

Figura 3. – L'articolazione della BSC



Di primaria importanza, tra i vantaggi della BSC, ricorre il cambiamento culturale che si verifica nell'operato dei diversi livelli del management e che permette, a ogni responsabile, di avere una chiara visione del ruolo da assolvere nell'ambito della strategia aziendale. È indispensabile, per questo, che il top management sappia promuoverne l'adozione, fornendo valide motivazioni per il cambiamento. In particolare, è determinante comunicare un chiaro sistema di relazioni fra mission, strategie, obiettivi, sub-obiettivi e indicatori. Allo stesso tempo, è fondamentale la presenza di un sistema informativo che possa supportare il reperimento e la gestione dei dati e la produzione della reportistica da utilizzare per la valutazione delle prestazioni aziendali.

Tornando alla metafora, il metodo rappresenta la carta nautica e la sua applicazione funge da bussola e consente di fare il «punto nave». A tal fine, il sistema di misurazione e valutazione delle performance, attraverso la definizione di obiettivi individuali, chiarisce a ciascun membro dell'equipaggio il tipo di contributo atteso dall'organizzazione.



# Capitolo Secondo

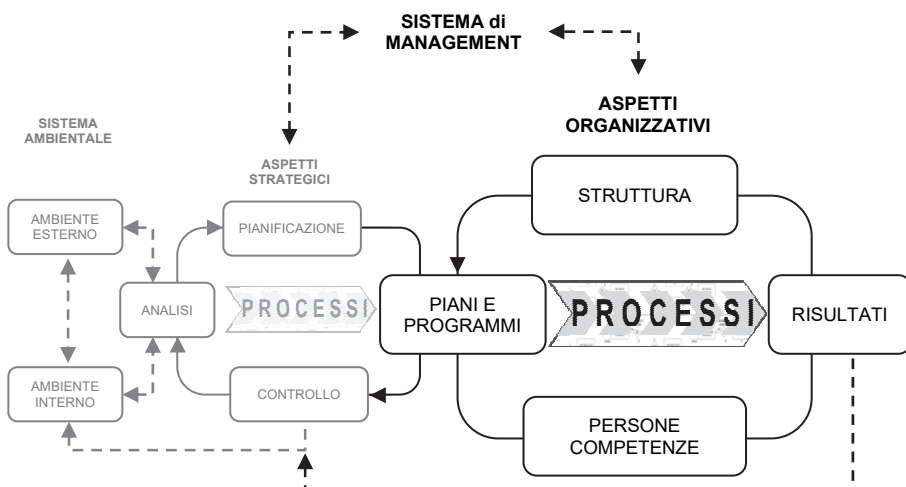
## Il sistema di management: aspetti organizzativi

---

**SOMMARIO:** 2.1. Premessa. – 2.2. La gestione dei processi aziendali. – 2.2.1. L'analisi dei processi di business. – 2.2.2. La progettazione e la rappresentazione dei processi. – 2.2.3. Lo sviluppo e l'esecuzione dei processi. – 2.2.4. Il monitoraggio e l'ottimizzazione dei processi. – 2.3. Le persone. – 2.3.1. Costituire e assicurare la disponibilità delle risorse umane. – 2.3.2. Le persone nello svolgimento dei processi. – 2.4. La struttura organizzativa.

Figura 1. – Il sistema di management: aspetti organizzativi

---



## 2.1. Premessa

Il management, negli aspetti strategici, traccia un percorso logico, rende chiari ed espliciti gli obiettivi di fondo e identifica i Fattori Critici di Successo (FCS) indispensabili per costruire e rafforzare il vantaggio competitivo. Coerentemente, negli aspetti organizzativi esprime i contenuti e le attività dei processi per attuare l'indirizzo strategico (l'articolazione dei programmi, le responsabilità, le risorse impegnate, ecc.); è proprio in relazione ai processi da realizzare – aggregati, a vari livelli e secondo differenti criteri, in coordinazioni e combinazioni di processi – che il management opera opportune scelte rispetto alle funzioni e agli organi, ordinandoli in un'adeguata struttura.

Il capitolo, quindi, tratterà:

- 2.2. La gestione dei processi aziendali;
- 2.3. Le persone;
- 2.4. La struttura organizzativa.

## 2.2. La gestione dei processi aziendali

L'attuale scenario competitivo – caratterizzato da elevata complessità, difficoltà e incertezza nell'andamento dell'economia mondiale, intensa competizione e rapido progresso tecnologico – ha reso ancor più urgente e indispensabile l'individuazione delle «migliori pratiche» per comprendere e soddisfare i bisogni del cliente. Perseguire e mantenere alti livelli di performance significa fornire prodotti e servizi innovativi, in tempi rapidi, in condizioni economiche e con i migliori standard qualitativi; condizioni raggiungibili solo ricercando la completa integrazione:

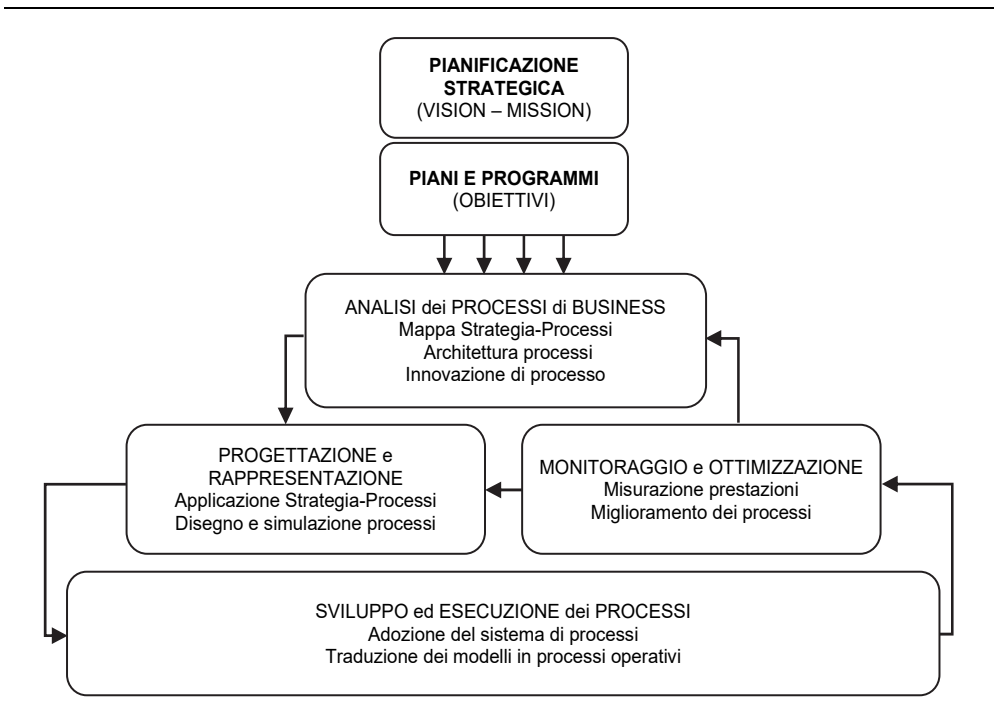
- fra le competenze dei soggetti presenti in azienda, per incoraggiare l'innovazione e il miglioramento continuo;
- fra le attività, per raggiungere elevati standard di qualità e favorire la percezione delle esigenze dei clienti;
- fra le fasi di progettazione e realizzazione dei prodotti e servizi, per ridurre il *time to market*;
- all'interno del sistema logistico-distributivo, per ridurre il *lead time* in modo da soddisfare le richieste dei clienti e per contenere i costi.

Per queste ragioni, grazie all'ausilio delle nuove opportunità tecnologiche, è prioritario intensificare gli sforzi per rivedere incessantemente i flussi di attività

che caratterizzano il funzionamento delle organizzazioni in un'ottica di gestione dei processi proiettata verso il miglioramento continuo.

La gestione dei processi aziendali (*Business Process Management – BPM*), attraverso metodiche, modelli e strumenti tecnologici appropriati, definisce, analizza, modella, misura, monitora, integra e ottimizza i processi dell'azienda. Una corretta gestione dei processi favorisce il coordinamento fra persone, sistemi e informazioni, consentendo all'organizzazione di migliorare le prestazioni, raggiungere efficacemente i risultati attesi e gli obiettivi strategici.

**Figura 2. – La gestione dei processi aziendali**



Di seguito le fasi del BPM:

- 2.2.1. L'analisi dei processi di business;
- 2.2.2. La progettazione e la rappresentazione dei processi;
- 2.2.3. Lo sviluppo e l'esecuzione dei processi;
- 2.2.4. Il monitoraggio e l'ottimizzazione dei processi.

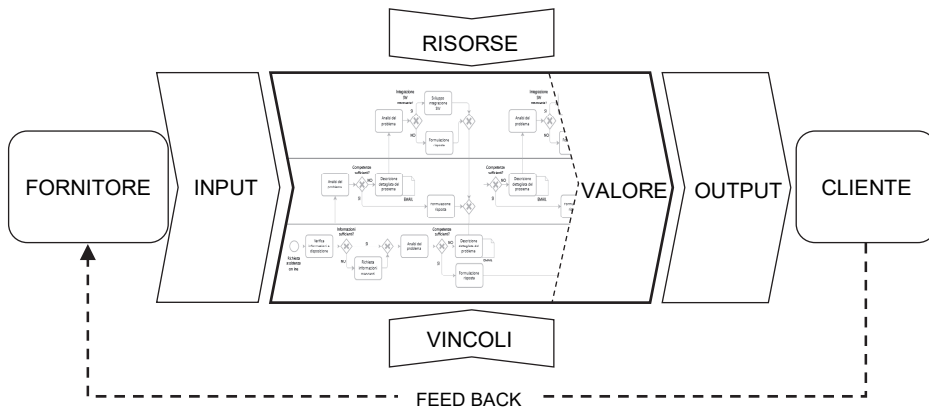


### 2.2.1. L'analisi dei processi di business

#### Definizione di processo aziendale

Un processo aziendale è un insieme di attività coordinate che, utilizzando input di varia natura, origina output che hanno un valore per il cliente.

Figura 3. – Il processo aziendale



Un processo è contraddistinto da finalità specifiche e obiettivi ben identificati; le operazioni produttive elementari, chiaramente individuate ed evidenti nel loro legame logico-temporale, sono aggregate in attività economiche, concatenate da congiunzioni e da connessioni e orientate verso gli obiettivi del processo. L'esplicita concatenazione fornitori-clienti (gli input dei processi possono derivare da elementi in uscita da precedenti attività e processi, così come gli output dei processi possono essere elementi in entrata di attività e processi successivi) definisce chiare responsabilità, proiettate verso risultati precisi e misurabili.

Un processo – assoggettato a limitazioni (nel reperimento delle risorse tangibili e intangibili), a requisiti (norme o standard) e a vincoli di legge – punta a risolvere la tensione fra efficienza economica (attenzione all'utilizzo delle risorse) e efficacia organizzativa (attenzione ai risultati)<sup>1</sup>.

Un processo ha senso di esistere se crea valore, soddisfacendo le esigenze dei destinatari; operazioni produttive elementari e attività economiche, assorbenti ri-

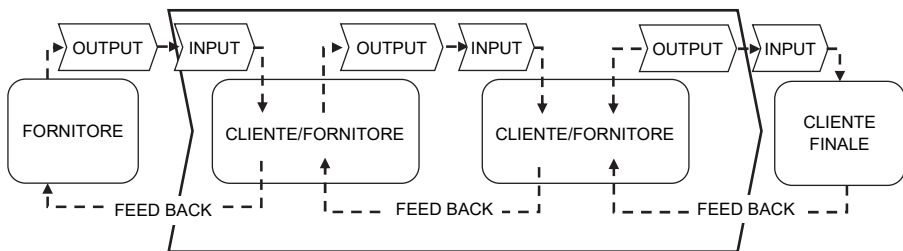
<sup>1</sup> Le affermazioni espone sinteticamente sono dettagliatamente analizzate in R. CANDIOTTO, *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè, Milano, 2003.

sorse (umane, materiali, tecnologiche, informative) quantificabili in termini di costi e tempi, consentono di realizzare una catena di valore individuabile nella qualità dell'output finale, espressione delle risultanze delle operazioni elementari e misura dell'efficienza ed efficacia dell'intero processo. Il valore offerto e riconosciuto dal cliente consiste proprio nel maggior valore dell'output rispetto al costo delle risorse assorbite nell'esecuzione delle operazioni e attività del processo.

Il legame logico-temporale delle operazioni, la definizione dei requisiti dell'output di ogni operazione e attività, la chiara definizione delle responsabilità, l'evidenza della concatenazione fornitori-clienti, caratteristiche richiamate in precedenza, consentono di mettere in luce il contributo di ogni risorsa alla creazione del valore.

Un processo afferra le aspettative del cliente (esterno o interno): è evidente che il fruitore dell'output del processo (prodotto o servizio) è il cliente e, come tale, deve essere il punto di riferimento nella progettazione del processo stesso; la sequenza di attività elementari, entro o oltre i confini organizzativi formali, porta a identificare una catena di fornitori-clienti avente precisi confini e all'interno della quale i bisogni del cliente devono vincolare le norme per lo svolgimento delle attività (Figura 4).

**Figura 4. – Clienti e fornitori nei processi aziendali**



Nello scomporre il processo in attività – e nel riaggregarle – le organizzazioni possono toccare diversi gradi di dettaglio; tuttavia, ciò che più conta è delimitare i confini del processo in modo tale che il flusso delle attività che lo compongono sia gestito sistematicamente. Occorre, quindi, identificare i processi, determinare la sequenza e le interazioni tra i processi, fissare i criteri e i metodi necessari per assicurarne l'efficace funzionamento e il controllo, garantire la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie.

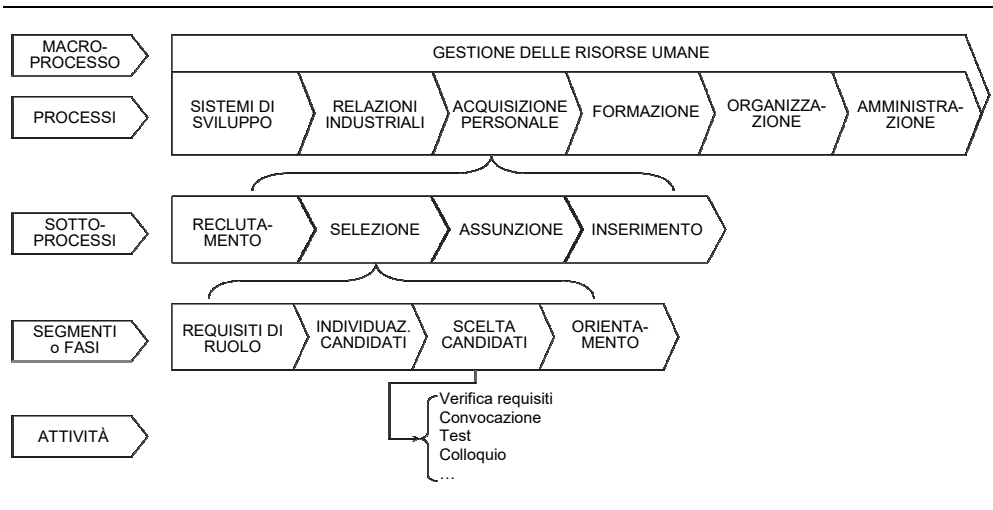
Un processo può essere articolato in:

– *sotto-processi*, insiemi di segmenti con risultati rilevanti rispetto agli obiettivi di processo;

- *segmenti* (o *fasi*), insiemi di attività interdipendenti con input e output precisamente identificati («prodotti intermedi»);
- *attività*, sequenze di operazioni, non ulteriormente scomponibili, con output significativi.

I processi, a loro volta, sono aggregabili in macro-processi, significativamente concorrenti al raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'organizzazione.

**Figura 5. – Il macro-processo di gestione delle risorse umane**



La distinzione dei confini e l'articolazione esposta non è una disquisizione priva di utilità operativa, in quanto la caratteristica peculiare dell'approccio, basato sulla chiara individuazione dei fornitori e dei clienti, finali e intermedi, e dei loro specifici bisogni, è un'esigenza del management, proteso a ricercare:

- efficienza operativa, mediante l'aggregazione di attività interdipendenti evidenziate dalla scomposizione dei processi;
- efficacia produttiva, derivante dalla maggior consapevolezza del ruolo svolto da ogni soggetto all'interno dell'organizzazione e percepibile dall'appartenenza a un processo/macro-processo con chiare finalità strategiche;
- efficacia organizzativa, attraverso la più intelligibile identificazione e adeguata diffusione di obiettivi e sub-obiettivi sistemici.

Nella considerevole varietà di attività svolte in un'organizzazione, è indispensabile comprendere le caratteristiche peculiari che accomunano i diversi processi per poterli circoscrivere e classificare opportunamente e per intervenire convenientemente nella «gestione» e nel «miglioramento continuo».

### Tipologie di processi aziendali

Numerose sono le classificazioni proposte in letteratura<sup>2</sup>. In questa sede se ne propongono le più significative.

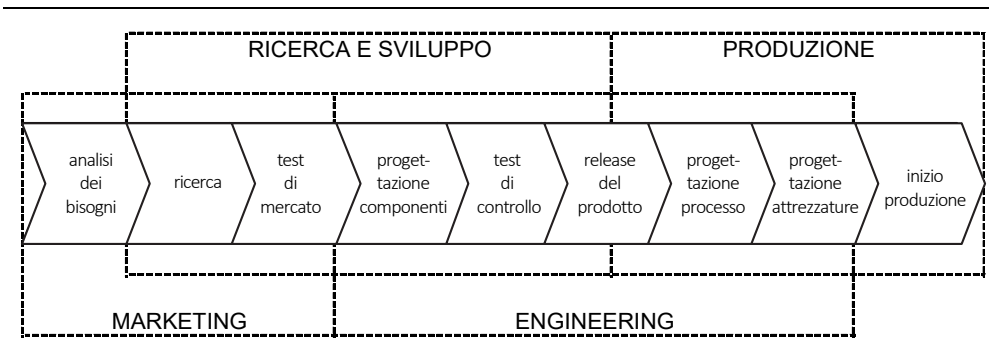
Rispetto alle entità coinvolte, sono identificabili i processi:

– *inter-organizzativi*, interessano due o più organizzazioni economiche; è in queste relazioni che si possono individuare aree di miglioramento in termini di efficacia, rapidità e qualità (si pensi ai rapporti con fornitori e clienti o all'intera catena del valore);

– *inter-funzionali*, come, ad esempio, la realizzazione di un nuovo prodotto (Figura 6), la gestione finanziaria, la programmazione della produzione, la pianificazione, il budgeting, tipici processi che, grazie all'ausilio delle nuove tecnologie informatiche, si tende a riprogettare per superare la visione settoriale e ritrovare il vantaggio connaturato nelle interrelazioni tra le singole attività;

– *inter-personali*, i quali racchiudono operazioni svolte all'interno e fra piccoli gruppi di lavoro di una funzione o di un reparto (equipaggio di un volo, team di progetto). Stanno assumendo sempre più rilevanza poiché l'orientamento delle aziende è rivolto a individuare nei team autogestiti le unità base dell'organizzazione. L'ICT offre sempre più possibilità di integrare le attività dei team attraverso applicazioni volte ai network e per lo sviluppo del groupware.

**Figura 6. – Il processo inter-funzionale di sviluppo di un nuovo prodotto**



Ponendo l'attenzione ai livelli organizzativi coinvolti, si distinguono processi:

– *strategici (o direzionali)*, riguardano la definizione della vision, l'elaborazione delle strategie e degli obiettivi cruciali per il successo aziendale; le attivi-

<sup>2</sup> Per un'analisi approfondita dell'ampia letteratura sul tema si veda R. CANDIOTTO, *L'approccio per processi*, cit.

tà decisionali del top management interessano, infatti, l'organizzazione nel suo complesso e mirano a definire o modificare l'indirizzo di fondo della gestione, prevedendo innovazione e sviluppi futuri;

- *gestionali*, concernenti la determinazione di programmi strategici, le politiche di gestione corrente e i piani operativi; la direzione aziendale (middle management) assegna le risorse a ogni responsabile, accertandosi conseguentemente che l'utilizzo avvenga in modo efficace ed efficiente (valutazione delle performance ottenute) per il conseguimento dei risultati stabiliti;

- *operativi*, nei quali si eseguono quotidianamente azioni, generalmente standardizzate, per realizzare le attività tipiche (acquisizione ed esecuzione degli ordini, produzione di beni e servizi, ecc.), creando effettivo valore per il cliente e raggiungendo gli obiettivi attesi.

Il modello di Porter e della catena del valore ha lasciato un segno profondo negli studi di management, anticipando – attraverso la visione dell'organizzazione come una successione di attività finalizzate a produrre valore per il cliente – molte intuizioni presenti negli studi successivi. In tale ottica, si possono distinguere i processi in:

a) *primari*, caratteristici del settore in cui opera l'azienda e critici per la creazione del valore e del successo aziendale. In questa categoria rientrano:

- la logistica in entrata (la gestione dei flussi verso l'interno, che forniscono i beni necessari per lo sviluppo delle attività operative);

- la produzione di beni e servizi (*operations*);

- la logistica in uscita (la gestione dei flussi che portano sul mercato i beni e servizi);

- il marketing e le vendite (comprendenti la promozione dei prodotti o servizi);

- i servizi post-vendita, a sussidio al cliente;

b) di *supporto* (ai processi primari), indispensabili per gestire l'organizzazione e per assicurare operatività, efficacia ed efficienza; fra questi emergono i processi:

- di approvvigionamento (acquisizione delle risorse necessarie per la produzione economica);

- della gestione delle risorse umane (attività rivolte al coinvolgimento e alla valorizzazione del capitale umano);

- di ricerca e sviluppo, finalizzati a sfruttare le opportunità delle tecnologie e rivolti al miglioramento di prodotti e processi;

- infrastrutturali, quali la pianificazione e controllo, l'amministrazione e la finanza, l'organizzazione e i sistemi informativi, la direzione generale e gli affari legali, ecc.

L'analisi della «strutturabilità del processo» (possibilità di definire, analizzare e comprendere il processo) e dell'«impatto sulle performance aziendali» (di-